

UNIPOL, UN PIANO INDUSTRIALE NEL SEGNO DELL'ACCELERAZIONE

“STRONGER, FASTER, BETTER” IL NUOVO PIANO TRIENNALE DEL GRUPPO, PUNTA A UN'ULTERIORE CRESCITA DEGLI UTILI ASSICURATIVI (A 3,4 MILIARDI DI EURO), DEI DIVIDENDI (2,2 MILIARDI) E DELLA RACCOLTA (18 MILIARDI). PER CENTRARE QUESTI TARGET SONO STATI PROGRAMMATI IMPORTANTI INVESTIMENTI IN TECNOLOGIE E NUOVI TALENTI, E SULLA RETE DISTRIBUTIVA

di Beniamino Musto

È un piano industriale sfidante e ambizioso, perché non sarà facile superare gli eccellenti risultati archiviati da **Unipol** con *Opening new ways*. Per questo la compagnia ha battezzato il suo nuovo piano triennale *Stronger, Faster, Better*, un titolo che lascia sullo sfondo una parola chiave: accelerazione. Le linee strategiche che guideranno l'azione del gruppo da qui al 2027 poggiano, come detto, sull'ampio superamento, avvenuto nel corso di quello precedente, di target importanti come redditività, solidità patrimoniale e remunerazione per gli azionisti. In Borsa, ad esempio, Unipol è stata best performer nel 2024: il titolo è stato il primo del Ftse Mib e nello Stoxx Europe Insurance, con un rendimento complessivo per gli azionisti nel triennio pari al 269%, il 35% in più di quanto preventivato. Durante lo scorso triennio, ha spiegato l'amministratore delegato **Matteo Laterza** nel corso della presentazione del piano, "è stata ulteriormente confermata la capacità del gruppo di conseguire una profittabilità tecnica e una redditività da investimenti significative", e anche la strategia bancaria "ha ottenuto grandi risultati sia in termini di time-to-market, sia come ritorno sugli investimenti". Quello che inizia ora, ha aggiunto Laterza, "è un piano molto sfidante proprio perché abbiamo raggiunto risultati eccellenti, ma noi riteniamo che ci sia ancora molto valore inespresso nel nostro titolo e crediamo di poterlo esprimere attraverso un'accelerazione".



UNA RIVOLUZIONE NELL'OFFERTA

La creazione di valore assicurativo sarà imperniata sullo sviluppo disciplinato in termini di linee di business e canali distributivi, l'ulteriore sofisticazione dell'ingegneria di prodotto, la velocità di manovra, il de-risking e la gestione delle esposizioni. Nel dettaglio, il piano si basa su quattro linee guida strategiche: una robusta profittabilità industriale, un più veloce modello di offerta integrato, una rete distributiva più forte, e investimenti in tecnologie e nuove risorse.

Per quanto riguarda il primo aspetto, i

target puntano a una raccolta motor a 4,9 miliardi di euro (combined ratio al 95%), rafforzando la redditività attraverso lo sviluppo di algoritmi AI e machine learning in grado di migliorare la retention, il tasso di conversione e la profittabilità; ciò avverrà anche grazie a una piattaforma di offerta data-driven retail e un modello liquidativo più efficace e industrializzato. Nel non auto il target è fissato a 4,2 miliardi di raccolta, e sarà perseguito attraverso l'ulteriore sofisticazione dell'ingegneria di prodotto e del pricing dinamico sulla nuova produzione e sui rinnovi, sull'offerta cat nat con una gestione disciplinata delle esposizioni, e su un nuovo



GLI OBIETTIVI FINANZIARI

Entrando nel dettaglio dei target finanziari, il nuovo piano triennale punta al raggiungimento al 2027 di utili netti consolidati cumulati per a 3,8 miliardi di euro, e utili netti del gruppo assicurativo cumulati pari per 3,4 miliardi di euro, con una crescita annua composta del 13% e dividendi cumulati pari a 2,2 miliardi di euro (+10% circa). È prevista, inoltre, una generazione di capitale organica nel corso del piano, in aggiunta ai dividendi cumulati attesi e al finanziamento della crescita, pari a un miliardo di euro. A livello industriale, il gruppo Unipol si pone come obiettivi al 2027 una raccolta danni pari a 10,6 miliardi di euro (crescita annua composta del +4,9%), un combined ratio danni al 92% (-1,6 punti rispetto a fine 2024) e una raccolta vita pari a 7,4 miliardi di euro (crescita annua composta del +4,8%).

Enrico San Pietro, insurance general manager di Unipol

e un singolo contratto. L'offerta salute sarà integrata in ottica digitale, omnicanale e modulare, abbinata ai servizi sanitari, in primis, tramite **SiSalute** e i centri medici **Santagostino**. Nel motor è prevista una nuova offerta congiunta telematica e telepedaggio che, grazie a un dispositivo unico denominato **Smart Move**, permetterà di attivare e disattivare i servizi telematico-assicurativi e di telepedaggio in base alle scelte del cliente.

modello di liquidazione dei sinistri catastrofali potenziato nei processi dalla tecnologia e dall'AI. Nel segmento *vita e salute* il target di raccolta è fissato a 1,4 miliardi di euro, da raggiungere anche grazie al lancio di un nuovo modello di offerta salute omnicanale e modulare, il miglioramento della gestione della frequenza sinistri, l'automazione della liquidazione, l'ampliamento del catalogo prodotti di investimento e risparmio (il target della nuova produzione è di

un miliardo), la gestione del portafoglio vita con focus sui rinnovi e il rafforzamento della leadership di Unipol nei fondi pensione e nei fondi sanitari.

La seconda linea strategica prevede il debutto di una importante novità, il lancio di *Unica Unipol*, piattaforma con una proposta assicurativa completa e personalizzata che copre molteplici bisogni su quattro aree assicurative (dalla mobilità alla casa, dagli infortuni al business) attraverso una singola offerta

AUMENTANO GLI INVESTIMENTI SULLA RETE

Nel corso della presentazione, Laterza e l'insurance general manager **Enrico San Pietro** hanno più volte sottolineato come il modello distributivo di Unipol sia "agente-centrico e multicanale", vale a dire incentrato sulla rete agenziale e potenziato da tecnologia e specializzazione; in particolare, è pre-

visto un nuovo sistema di Crm (targato **Salesforce**) per supportare la strategia commerciale e di targeting, una pianificazione evoluta grazie ai nuovi strumenti di allocazione della capacity commerciale in ottica “value-driven”, e il potenziamento della specializzazione delle figure di rete. L’obiettivo è arrivare a una raccolta danni del canale agenziale per 8,3 miliardi di euro.

È, inoltre, previsto il potenziamento della produttività assicurativa del canale bancario attraverso l’evoluzione dell’offerta in termini di innovazione di prodotto e di servizi multicanale, il potenziamento dell’offerta di prodotti a minor assorbimento di capitale, il rafforzamento del business della protezione con soluzioni in abbinamento, e la nuova piattaforma IT dedicata alla bancassurance (**Uniport**). Dal canale bancario, Unipol punta ad raccogliere premi per un miliardo nel danni, e 3,4 miliardi nel vita.

La quarta linea strategica riguarda gli investimenti nel triennio, in tecnologia (500 milioni) e in talenti (400 nuove assunzioni) con competenze tech, digital e data scientist. Investimenti che serviranno ad accelerare la strategia di business, automatizzare i processi e aumentare la produttività, attraverso l’evoluzione delle soluzioni AI e lo sviluppo di coding automation, il potenziamento delle piattaforme tecnologiche, oltre che il ricambio generazionale.

La centralità degli agenti è stato un concetto richiamato spesso da Laterza: “questo nuovo piano – ha detto – è orientato a un forte miglioramento della redditività e dell’efficacia commerciale. Per questo supporteremo l’attività dei nostri agenti: sarà il triennio – ha sottolineato – in cui investiremo di più sulla rete distributiva. Avremo un modello di offerta integrato e più veloce, alla cui base ci sarà una piattaforma fortemente basata sui dati che

permetterà alla nostra rete di essere più efficace, per investire nei business assicurativi dove c’è la maggiore attesa di redditività per unità di rischio. Questo passa da un miglioramento della gestione dinamica del portafoglio, quindi dall’attività di rinnovo delle polizze in scadenza”.

LE PARTITE BANCARIE (E NON SOLO)

Nel corso della conferenza stampa a margine della presentazione del piano, è intervenuto anche il presidente **Carlo Cimbri**, sollecitato soprattutto su questioni prettamente finanziarie e sulle partecipazioni bancarie, che vedono Unipol attore centrale nella partita tra **Bper** e **Popolare di Sondrio** “un matrimonio naturale, meglio se consensuale”, ha commentato, mentre in merito all’ops di **Mps** su **Mediobanca** ha spiegato che avendo una quota in Piazzetta Cuccia, sull’operazione Unipol “deciderà da socio finanziario”.

Rispondendo poi a una domanda su un possibile rientro in **Ania**, auspicato dal neo presidente **Giovanni Liverani**, Cimbri ha tagliato corto: “stiamo benissimo come stiamo. Rispetto agli interessi del gruppo non abbiamo sofferto di solitudine nello star fuori. L’Ania – ha aggiunto – ha un nuovo presidente, vedremo se ci saranno delle proposte, siamo aperti a rivalutare le nostre posizioni”. Ripercorrendo i motivi dell’uscita dall’associazione, Cimbri ha affermato che “l’associazione non può prescindere dal fatto che ci sono compagnie molto più grandi di altre, quindi ci deve essere una governance che tiene conto della concentrazione sul mercato italiano. Se si discute di questo – ha concluso – noi siamo aperti a un eventuale rientro in Ania”.



Carlo Cimbri (al centro), presidente di Unipol, in un momento della conferenza stampa